

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Кафедра Управління персоналом і економіки праці**

Допущено до захисту  
Завідувач кафедри  
д.е.н., професор **Никифоренко В. Г.**

“ ” \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на здобуття освітнього ступеня бакалавра**  
**зі спеціальності 051 «Економіка»**  
**за освітньою програмою Управління персоналом і економіки праці**

**на тему: «Мотиватори та демотиватори підвищення конкурентоспроможності  
персоналу в сучасних умовах»**  
*(на прикладі АТ КБ «Приватбанк»)*

**Виконавець**

Студентка 4 курсу 3 групи ФЕУП

**Као Ань Ліліана**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Науковий керівник**

к.п.н., доцент

(науковий ступінь, вчене звання)

**Тринчук О.Б.**

(прізвище, ім'я, по батькові)

\_\_\_\_\_  
/підпис/

**Одеса 2020**

## АНОТАЦІЯ

кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня бакалавра  
**Као Ань Ліліани**

### **«Мотиватори та демотиватори підвищення конкурентоспроможності персоналу в сучасних умовах»**

**ОНЕУ, 2020 рік**

Випускна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків, списку літератури.

**Актуальність дипломної роботи** визначається зростаючою значимістю ефективного використання людських ресурсів організації. Але це питання зачіпає не тільки кількісні та якісні характеристики персоналу, а й виробничий процес, мотивацію праці персоналу і конкурентоспроможність організації в цілому.

**Метою дослідження** є розробка пропозицій щодо вдосконалення системи мотивації як чинника підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.

**Об'єктом дослідження** є система мотивації АТ КБ «Приватбанк».

**Предметом дослідження** розвиток мотивації як фактор підвищення конкурентоспроможності персоналу.

Новизна представленої роботи полягає в розробці пропозицій підвищення ролі мотиваторів та зменшення ролі демотиваторів персоналу.

**Методи дослідження**, які застосовувались в роботі: структурно-логічного аналізу; порівняльний і системний аналіз, економічні, економіко-статистичні; соціологічні; графічно-аналітичний; узагальнюючий.

За результатами дослідження запропоновано заходи для підвищення ролі мотиваторів, а саме - змінити тарифну частину заробітної плати в бік її збільшення та підвищити заробітну плату працівникам не тільки на відсоток інфляції, але і в залежності від стажу роботи в даному банку.

Ключові слова: мотиватори, демотиватори, конкурентоспроможність персоналу, фактори мотивації, преміювання.

## SUMMARY

**qualification work for obtaining bachelor's degree**

**Kao An Liliana**

### **"Motivators and demotivators of increasing staff competitiveness in modern conditions"**

**ONEU, 2020**

The qualification work consists of an introduction, three sections, conclusions, appendices, bibliography.

The relevance of the thesis is determined by the growing importance of efficient use of human resources of the organization. But this issue affects not only the quantitative and qualitative characteristics of staff, but also the production process, staff motivation and competitiveness of the organization as a whole.

The purpose of the study is to develop proposals for improving the system of motivation as a factor in increasing the competitiveness of the organization's staff.

The object of the study is the motivation system of JSC CB "Privatbank".

The subject of the study is the development of motivation as a factor in increasing the competitiveness of staff.

The novelty of the presented work is the development of proposals to increase the role of motivators and reduce the role of staff demotivators.

Research methods used in the work: structural and logical analysis; comparative and systematic analysis, economic, economic and statistical; sociological; graphic-analytical; generalizing.

According to the results of the study, measures are proposed to increase the role of motivators, namely - to change the tariff part of wages to increase it and increase wages not only by inflation, but also depending on the length of service in the bank.

Key words: motivators, demotivators, staff competitiveness, motivation factors, bonuses.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>3</b>
<b>Розділ 1. Теоретичні та методологічні аспекти мотивації персоналу.....</b>	<b>6</b>
1.1 Сутність і склад системи мотивації персоналу.....	6
1.2. Аналіз ефективності мотивації персоналу.....	11
1.3. Факторний аналіз конкурентоспроможності персоналу.....	15
<b>Розділ 2. Аналіз системи мотивації персоналу АТ КБ «Приватбанк» та ступеня їх мотивації.....</b>	<b>19</b>
2.1. Загально-економічна характеристика АТ КБ «Приватбанк» та показників його фінансово-економічної діяльності.....	19
2.2. Оцінка стану системи мотивації персоналу АТ КБ «Приватбанк».....	31
2.3. Наявні мотиватори та демотиватори підвищення конкурентоспроможності персоналу АТ КБ «Приватбанк».....	40
<b>Розділ 3. Рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності персоналу АТ КБ «Приватбанк».....</b>	<b>51</b>
3.1. Класифікація внутрішніх факторів підвищення конкурентоспроможності персоналу.....	51
3.2. Оцінка ефективності рекомендацій щодо забезпечення конкурентоспроможності персоналу банку.....	61
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>67</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>	<b>70</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>75</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження** визначається зростаючою значимістю ефективного використання людських ресурсів організації. Але це питання зачіпає не тільки кількісні та якісні характеристики персоналу, а й виробничий процес, мотивацію праці персоналу і конкурентоспроможність організації в цілому.

В останній час результати діяльності багатьох організацій і накопичений досвід їхньої роботи з персоналом показують, що забезпечення високої якості кадрового потенціалу, його мотивації є вирішальним фактором використання людського ресурсу для конкурентоспроможності підприємства. Персонал є постійним резервом для ефективної діяльності будь-якої організації, необхідно враховувати його зацікавленість в досягненні поставлених завдань і створювати умови, при яких діяльність працівника буде зосереджена в потрібному для організації напрямку. Залучити й утримати високопрофесійних фахівців, з'ясувати мотиваційну діяльність працівників - значить отримати потужний інструмент впливу на них.

Опираючись на сучасні тенденції в системі управління персоналом, вивчаючи потреби працівників, їх мотивацію, організація може розробити систему стимулювання праці для всього колективу, і тим самим створити важелі для управління персоналом.

Питанням оцінки та аналізу управління конкурентоспроможністю персоналу організації приділено велику увагу в працях вітчизняних і зарубіжних вчених. Дослідженню управління конкурентоспроможністю персоналу організації присвятили свої роботи такі вчені: Амоша О.І., Бандур С.І., Богиня Д.П., Грішнова О.А., Долішній М.І., Колот А.М., Кравченко І.С., Лібанова Е.М., Лісогор Л.С., Макарова О.В., Новіков В.М., Новікова О.Ф., Онікієнко В.В., Петрова І.Л., Пирожков С.І., Семикіна М.В., Шаульська Л.В., Герцбер Ф., Друкер П., Макклелланд Д., Портер М., Стрикленд А., Томпсон А. та ін.

**Мета і завдання дослідження.** Розробити пропозиції щодо вдосконалення системи мотивації як чинника підвищення конкурентоспроможності персоналу організації.

Відповідно до мети в роботі були поставлені і вирішені наступні завдання, що визначили структуру роботи:

- розглянути поняття, теорії, суть системи мотивації персоналу;
- здійснити аналіз ефективності систем мотивації персоналу;
- розглянути теоретичні основи конкурентоспроможності персоналу;
- дослідити організаційно-економічні характеристики АТ КБ «Приватбанк»;
- проаналізувати мотивацію персоналу, як фактора підвищення конкурентоспроможності в АТ КБ «Приватбанк»;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення системи розвитку мотивації з метою підвищення конкурентоспроможності персоналу АТ КБ «Приватбанк»;
- оцінити ефективність запропонованих рекомендацій.

**Об'єктом дослідження** в дослідженні є система мотивації АТ КБ «Приватбанк».

**Предметом дослідження** розвиток мотивації як фактор підвищення конкурентоспроможності персоналу.

**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною та методичною базою дослідження є наукові розробки, теоретичні та прикладні положення, представлені в науковій літературі, працях зарубіжних і вітчизняних вчених. При проведенні дослідження використані такі загальнонаукові методи: *структурно-логічного аналізу* – для побудови логіки і структури дослідження; *порівняльний і системний аналіз, економічного, економіко-статистичного* – для аналізу фінансово-економічних показників; *соціологічні (опитування, анкетування)* – для виявлення мотиваторів та демотиваторів персоналу; *графічно-аналітичний* – для наочного зображення основних результатів дослідження; *узагальнюючий* – для написання висновків.

**Інформаційною базою дослідження.** Теоретичною і методологічною основою дослідження стали дані статистики, праці вітчизняних і зарубіжних вчених в області розвитку мотивації персоналу, опубліковані в навчальній і науковій літературі, глобальної мережі Інтернет, матеріали конференції, звітність АТ КБ «Приватбанк»,

Статут, посадові інструкції організації, а також дані отримані в процесі дослідницької праці в організації.

**Структура роботи.** Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел 33-х найменувань та 3-х додатків. Загальний обсяг роботи становить 80 сторінок. Основний зміст викладено на 69 сторінках. Робота містить 18 таблиць, 6 рисунків.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного дослідження було виявлено, що конкурентоспроможність працівника тісно пов'язана з наявністю конкурентних переваг. Без останніх конкурентоспроможність неможлива. Однак наявність конкурентних переваг не означає автоматично високий рівень конкурентоспроможності. Тільки в комплексі вони можуть призвести до бажаного результату. Крім того, на конкурентоспроможність працівника впливають обставини, які безпосередньо не пов'язані з його діяльністю (наприклад структурні зміни на ринку праці, демографічні зрушення та ін.). Також в процесі дослідження було виявлено, що конкурентоспроможність працівника - комплексна характеристика, яку не можна висловити коротко, у вигляді єдиного показника. В її основі лежить поєднання різних характеристик трудового потенціалу, що мають в кожний конкретний момент часу різну ступінь розвитку. При цьому з позиції організації інформація про рівень конкурентоспроможності працівників необхідна для оцінки перспектив успішної і стійкої діяльності організації, а також для ефективної організації управління персоналом. З позиції працівника рівень його конкурентоспроможності є показником стійкості його положення в організації, а також можливості працевлаштування за її межами.

У процесі дослідження були розглянуті теоретичні аспекти конкурентоспроможності працівників на ринку праці. Також в роботі було дано огляд поняття сутності конкурентоспроможності працівників, розглянуті мотиватори та демотиватори, які впливають на її якісні характеристики, наведені в дослідженні різних економістів. Розглянуто різні методики визначення конкурентоспроможності працівників на ринку праці.

Дослідження динаміки руху персоналу АТ КБ Приватбанк відділення №1 у м. Білгород-Дністровський Південного ГРУ показало у цілому за 3 досліджуваних роки, а саме у 2019 році порівняно з 2017 роком, чисельність вибулих зменшилась у 3 рази або

на 66,7%, у тому числі вибулих за власним бажанням стало менше наполовину, тобто на 50%, чисельність звільнених за згодою сторін зменшилась за даний період на 100%.

Аналіз показників фонду оплати праці показав, що у 2019 році середньомісячна заробітна плата одного працівника відділення банку склала в середньому 15000 грн., що на 15,4 % більше, ніж у попередньому 2018 році та на 36,4 % більше порівняно з 2017 роком. Відповідно відбулося зростання і середньорічної заробітної плати одного працівника відділення АТ КБ Приватбанк, таке зростання можна пояснити інфляцією та збільшенням мінімальної заробітної плати в Україні за досліджуваний період.

За даними проведеного анкетування виявлено, що у досліджуваному колективі не проводяться опитування щодо мотивації персоналу (80,5%), існуюча система мотивації є неефективною (87,8%). Серед мотивів, що найбільше впливають на бажання працівника ефективно працювати визначено, що найвагомішим мотивом для опитаних є заробітна плата – 19,84%, другий і третій за важливістю мотиви – це відповідно можливість одержувати надбавки (18,38%) та різні доплати (17,19%). Чимале значення для респондентів має самостійність у роботі, кар'єрне зростання, службове просування – 14,3%.

За результатами проведеного анкетування матеріальні стимули найбільше вмотивовують забезпечення потреб працівників Приватбанку. З урахуванням категорій персоналу мотиваційні чинники можна подати в такій послідовності: заробітна плата, доплати, надбавки, соціальна безпека, комфортні умови роботи (на першому місці для службовців); заробітна плата, надбавка, доплати, кар'єра і соціальна безпека (для фахівців); заробітна плата, доплати, надбавки, самореалізація та самостійність в роботі (для керівників).

Проведене нами анкетування та аналіз діючої системи матеріальної й нематеріальної мотивації АТ КБ «Приватбанк» свідчить в цілому про її ефективність, адже більшість працівників задоволені роботою у банку. Однак, незважаючи на продуманість системи, вона не є досконалою. На це вказує наявність серед основних причин нелояльності працівників таких як: розмір заробітної плати, незадоволеність



системою оцінки та рейтингування співробітників. Визначено й інші проблеми в системі управління персоналом банку, серед яких відсутність просування кар'єрною сходинкою і професійного зростання, низька зацікавленість лінійних працівників на нижніх щаблях організаційної структури у розвитку банку, стресовий характер роботи, завищені нормативи праці тощо.

На підставі проведеного в другому розділі аналізу фінансово-економічних показників та соціологічного опитування працівників АТ КБ «Приватбанк», було виявлено основні демотиватори персоналу, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність персоналу. Це дозволило у третьому розділі дослідження запропонувати новий підхід до вдосконалення системи мотивації персоналу.

В системі оплати праці було запропоновано змінити тарифну частину заробітної плати в бік її збільшення та підвищити заробітну плату працівникам не тільки на відсоток інфляції, але і в залежності від стажу роботи в даному банку. Важливими для працівників є і моральні стимули, в зв'язку з цим запропоновано:

- привітання зі знаменними датами і будь-які інші відзначати в колі колективу працівників;
- створення дошки пошани, на якій вивішуються результати роботи і прізвища кращих працівників.

За підсумками розрахунку ефективності запропонованої системи, було відзначено, що розроблена система мотивації праці, спрямована більше в бік матеріального стимулювання є більш ефективною, оскільки при її впровадженні можна істотно збільшити розмір заробітної плати за рахунок стимулювання зростання продуктивності праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Афонин А.С. Основы мотивации труда: организационно-экономические аспекты : Учебное пособие / А. С. Афонин. – К.: МЗУУП, 1994. – 304 с.
2. Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» - Річний звіт 31 грудня 2019 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://static.privatbank.ua/files/R%D1%96chnij+zv%D1%96t+za+2019rg..pdf>
3. Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» - Річний звіт 31 грудня 2018 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://static.privatbank.ua/files/PB\\_SepUkr\\_2019.04.23FINAL1.pdf](https://static.privatbank.ua/files/PB_SepUkr_2019.04.23FINAL1.pdf)
4. Акціонерне товариство комерційний банк «Приватбанк» - Річний звіт 31 грудня 2017 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://static.privatbank.ua/files/year\\_zvit\\_05\\_05.pdf](https://static.privatbank.ua/files/year_zvit_05_05.pdf)
5. Бабенко А.Г. Соціально-економічні фактори продуктивності праці в контексті управління персоналом сільськогосподарських підприємств / А.Г. Бабенко, К.В. Бондаревська // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Випуск 4. – Т. 2. – 2012. – С. 39-45.
6. Беляева И.Ф. Трудовая мотивация. Механизмы формирования и функционирования / И.Ф. Беляева // Изменения в мотивации труда в новых условиях. – М. : НИИ труда. – 1992. – 148 с.
7. Бондар В.Д. Використання мотиваційних теорій у діяльності органів місцевого самоврядування / В.Д. Бондар // Наукові розвідки з державного та муніципального управління. – 2013. – Вип. 1. – С. 283-293.
8. Волкова М.В. Особливості формування соціально-економічної мотивації праці персоналу підприємства / М.В. Волкова, В.С. Шевченко // «Глобальні та національні проблеми економіки». Електронне наукове фахове видання. – Випуск 9, лютий 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://global-national.in.ua/issue-9-2016>
9. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент / А.М. Колот, С.О. Цимбалюк. – К. : КНЕУ, 2014. – 479 с.

10. Колот А.М. Мотивація персоналу : Підручник / А.М. Колот. – Вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
11. Костишина Т.А. Оплата праці як складова соціальної політики держави / Т.А. Костишина, Л.В. Степанова // Економіка і організація управління. 2016. – № 3(23). – С. 66-72.
12. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
13. Людський розвиток в Україні. Інноваційні види зайнятості та перспективи їх розвитку (кол. моногр.) / за ред. Е.М. Лібанової; Ін-т демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України. – К., 2016. – 328 с.
14. Маклаков С.М. Соціально-економічна мотивація персоналу: функціонально-змістовний опис / С.М. Маклаков // Вісник Черкаського університету, 2017. – № 4 (Ч. 1). – С. 55-62.
15. Мескон М.Х. Основы менеджмента. Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М. : Дело, 1997. – 704 с.
16. Мачтакова О.Г. Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / О.Г. Мачтакова // Вісник соціально-економічних досліджень : зб. наук. пр. / голов. ред. М.І. Зверяков; Одеський держ. екон. ун-т. – Одеса, 2010. – Вип. 40. – С. 99-107.
17. Маслоу А. Мотивация и личность / Абрахам Харольд Маслоу // Социология власти. – 2007. – № 4. – С. 163-180.
18. Магопець О.А. Теоретико-методологічні основи мотивації і стимулювання трудової діяльності / О.А. Магопець // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 20. – Ч. II. – Кіровоград : КНТУ, 2011. – С. 15-21.
19. Нікітін Ю.О. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств / Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 238-246.

20. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія / О.В. Прокопенко. – Суми : СумДУ, 2010. – 395 с.
21. Разіна О.В. Побудова мотиваційної системи залучення та стимулювання персоналу для реалізації виробничої стратегії / О.В. Разіна // Вісник ХНАУ, Серія «Економіка і природокористування». – 2008. – № 3. – С. 377-384.
22. Сметанюк О.А. Поняття мотивації та стимулювання трудової діяльності / О.А. Сметанюк, Роча Хорхе Густаво Дельгадо // Економічний простір. – 2014. – № 86. – С. 206-213.
23. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості: пошук оптимальної стратегії : Монографія / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко. – Кіровоград: КОД, 2012. – 216 с.
24. Ставлення громадян України до суспільних інститутів, електоральні орієнтації. Результати соціологічного дослідження / Центр Разумкова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://razumkov.org.ua/uploads/socio/Press0417.pdf>
25. Словник іншомовних слів: 23000 слів та термінологічних словосполучень / уклад. Л.О. Пустовіт та ін. – К. : Довіра, 2000. – 1018 с.
26. Співак В.В. Мотивація як засіб ефективного менеджменту персоналу підприємств / В.В. Співак // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2010. – № 6, т. 2. – С. 178-181.
27. Семикіна М.В. Мотивація ефективної зайнятості на регіональному ринку праці: тенденції та перспективи / М.В. Семикіна, Н.А. Іщенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1035/1/1.pdf](http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/1035/1/1.pdf)
28. Філіпішин І.В. Напрями удосконалення системи мотивації та стимулювання праці на промислових підприємствах / І.В. Філіпішин, М.В. Зубриккіна // Вісник ДДМА. – 2015. – № 2(35). – С. 204-209.
29. Чірікова Н.М. Мотиваційні теорії персоналу і управління мотивацією праці / Н.М. Чірікова // Молодий вчений. – 2015. – № 11. – С. 109-113.

30. Чернушкіна О.О. Мотивація як чинник підвищення продуктивності виробництва / О.О. Чернушкіна // Економічний форум. Науковий журнал Луцького національного технічного університету. – 2016. – № 3. – С. 351-355.
31. Шаповал О.А. Теоретичні аспекти системи мотивації праці персоналу підприємства / О.А. Шаповал // Молодий вчений. – 2016. – № 4. – С. 220-223.
22. Устіловська А.С. Мотивація персоналу як один з основних інструментів успішного управління персоналом / А.С. Устіловська // Молодий вчений. – 2017. – № 4.4. – С. 112-115.
33. OHSAS 18001 (ДСТУ OHSAS 18001):ТОВ «Євростандартсертифікація» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://eustce.com/p515970235-ohsas-18001-dstu.html>